

УДК 316.7

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМА
ИНТЕРИОРИЗАЦИИ ЦЕННОСТЕЙ**

Боровкова, А С.

магистрант

Факультет экономики и управления УрГУПС

г. Екатеринбург, Россия

**FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE BY MEANING OF
THE MECHANISM OF THE INTERIOR OF VALUES**

Borovkova, A.

Graduate student

Faculty of Economics and Management USURT

Yekaterinburg, Russia

АННОТАЦИЯ

Культивирование ценностей в среду организации – достаточно длительный и сложный процесс. Актуальность исследований в данном направлении обусловлена тем обстоятельством, что традиционные методы формирования организационных ценностей у новичков компании уже не работают, что актуализирует поиск новых путей и механизмов интериоризации ценностей. В данной статье автором затронута проблема совершенствования организационной культуры посредством воздействия на глубинный уровень сознания работника в целях формирования определенных моделей действий, образцов поведения, социального участия, а также ожидаемого поведения со стороны как новых, так и уже работающих сотрудников.

ABSTRACT

The mechanism of cultivating values in your environment rather long and complicated process. But to date, this aspect is important because the traditional methods do not work today, and employee behavior is impossible to predict. Is why in this article the author is concerned the problem of improving the organizational culture through exposure to the deep level of human consciousness. Thereby is formed a certain model of action samples, social participation, motivation to the process, as well as the expected behavior on the part of the labor potential. The urgency of research in this direction is due to the circumstances in which traditional methods of formation of organizational values beginners companies no longer work. Consequently, the search for new ways and mechanisms of internalization of values becomes more urgent.

Ключевые слова: организационная культура, ценности, интериоризация, объективная культура, вовлеченность и лояльность персонала.

Keywords: organizational culture and values, internalization, objective culture, involvement and loyalty of staff.

Развитие организационной культуры представляет собой достаточно серьезный и глубокий процесс, поскольку любая компании характеризуется не только уникальными свойствами, но и определенным этапом «жизни». Этими этапами необходимо грамотно управлять в целях получения максимального эффекта от приложенных усилий. Сегодня придумано множество методов и инструментов управления организационной культурой, которые помогают вовлечь персонал в работу, создать благоприятный имидж компании на рынке, но их применение в конкретной компании требует значительной адаптации. В связи с этим формирование «правильной» организационной культуры является актуальным и востребованным.

Данная проблема была изучена на примере международной компании-ритейлере, специализирующейся на товарах для строительства и обустройства помещений.

В ходе исследования применялись такие методы, как анализ документов и опрос, благодаря которым была изучена уже действующая организационная культура с ее сильными и слабыми сторонами. Компания использует в своей деятельности современные методы формирования и поддержания организационной культуры, что позволяет оказывать влияние на поведение персонала, достигая сложных целей. Метод анализа документов помог нам это подтвердить и исследовать те аспекты, которые прямо или косвенно влияют на организационную культуру. В компании помимо ЛНА действует ряд документов (Кодекс этики, 7 ключевых ценностей компании, Брошюра новичка, Положение о наставничестве, «Спутник», Философия приобщения), закладывающих основные принципы и нормы в модель поведения работников. Особо примечательно то, что компания шагает в ногу со временем и развивает дистанционную сферу информационного обеспечения, благодаря которой сотрудник узнает актуальные новости (портал ИНТРАРУ, использование социальных сетей). Кроме того, в компании издается корпоративный журнал, который носит название «Моя жизнь – моя компания». Коммуникационные связи позволяют поддерживать теплую атмосферу в коллективе; развитая система обучения даёт сотрудникам развивать как личностные, так и профессиональные компетенции; философия приобщения мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов, позволяет приобщить сотрудников к управлению, а также поощряет такие качества, как инициативность и ответственность. Не остаются без внимания и вторичные механизмы формирования организационной культуры: внешний и внутренний дизайн помещения, формализованные положения о миссии компании и ценностях, внешний вид сотрудников, памятные события, истории и многое другое.

Помимо анализа документов, нами использовался такой метод сбора информации как анкетный опрос. Анкетирование проводилось с целью выяснения уровня удовлетворенности и осведомленности о существующей в компании организационной культуре. Использовалась квотная выборка для

сохранения представленности респондентов в зависимости от занимаемой ими должности. Выборка составила 213 человек. Половозрастная структура респондентов определена следующим образом: доля мужчин и женщин 59,62% и 40,38% соответственно, а возраст варьировал в диапазоне от 19 до 68 лет, что позволило учесть особенности каждой возрастной группы с учетом специфики образа мышления и иных личностно-психологических качеств, тем самым обеспечивая надежный результат.

В результате исследования было выяснено, что персонал хорошо осведомлен о целях и задачах деятельности организации и считает, что сложившиеся традиции взаимодействия оптимальны для поддержания производительной рабочей атмосферы, удовлетворен методами передачи информации, ее объемом и качеством. Для сотрудников немаловажным фактором является так называемая объективная культура, например, внешний вид, манера общения, лояльность сотрудников, их причастность к общему делу и многое другое.

Компания нацелена на открытую и прозрачную политику, заботится о сотрудниках, стремится к лучшему, тем самым поддерживая высокий статус в обществе. Сотрудники гордятся тем, что работают в компании с данным брендом (58,22% выбрали ответ «да» и 26,29% – «скорее да»).

Важным аспектом организационной культуры являются межличностные отношения сотрудников как с коллегами по работе, так и с руководителем. Отношения предопределяют поведение персонала, тем самым косвенно влияя на трудовые обязанности. Но такой аспект организационных отношений, как взаимоотношения с руководителями, получил довольно негативные оценки – более трети сотрудников не удовлетворены такими взаимоотношениями. Основные причины неудовлетворенности состоят в неправильно выбранном стиле руководства (35,4%), а так же неэтичном, грубом отношении (12,83%) руководителя к подчиненным.

Результаты исследования позволяют судить о том, что руководителями

выбрана неправильная линия поведения, что нарушает атмосферу взаимодействия. К тому же было выяснено, что у сотрудников не всегда имеется возможность поговорить с руководителем, следовательно, получение обратной связи затруднено. Данная проблема связана с организационной культурой, т.к. любой сотрудник, работая в компании, следует примеру высшего руководства. Решающая роль здесь принадлежит отношениям руководителя с сотрудниками компании, но очень часто между теми и другими фактически отсутствует контакт.

В ходе анализа организационной культуры мы натолкнулись и на проблемы следующего характера:

1) недостаточное внимание рекрутеров к потенциальным кандидатам, что вызывает их скоротечный уход из организации (текучесть на 2016г. составляет 10%), тем самым оказывая влияние на нестабильность коллектива в будущем;

2) ошибки сопровождения «новичков» (34,88%), которым не уделяется достаточного внимания со стороны прикрепленных наставников; следовательно, не происходит ожидаемого восприятия новыми сотрудниками ценностей организационной культуры.

Нами были предложены следующие мероприятия, которые бы минимизировали выявленные негативные моменты.

1) Внедрение новой ценности «новый сотрудник – новая возможность».

Как нами было выявлено в ходе исследования, уже работающие сотрудники недостаточно активно включаются в процессы адаптации новичков. В силу того, что в организации действует институт наставничества, осуществлять ценностную ориентацию необходимо через специально прикрепленного человека, который должен играть роль устойчивого эталона для интериоризации вводимой (транслируемой).

Это позволит новому сотруднику снизить неопределенность и выявить для себя приоритетные направления – развитие определенных профессиональных качеств, формирование ценностных ориентаций в

соответствии со средой и т.п.

В дополнение к первому мероприятию мотивационной составляющей наставников будет являться конкурс «Лучший наставник», проведение которого основывается на определенных правилах. Основная же идея конкурса заключается в том, чтобы проверить, насколько сам наставник привержен ценностям, и определить истинное значение данного направления на практике. Так, закрепившимся новичкам предлагается оценить своих непосредственных учителей по всем 7 имеющимся ценностям, приведя конкретный пример поведения сотрудников в работе.

Для того чтобы создать атмосферу доверия администрации к сотрудникам, требуется усовершенствовать ныне действующую философию приобщения, а именно степень приобщения к управлению. Так, предлагается дополнить корпоративный сайт ИНТРАРУ рубрикой под названием «БРЕЙНШТОРМИНГ». Суть заключается в том, что непосредственный руководитель отправляет актуальный вопрос на обозрение сотрудников, где они, в свою очередь, проявляют инициативу и принимают активное участие в диалоге, при этом комментируя свою точку зрения как с позиции «за», так и «против». Такой подход позволит приобщить всех работников к участию в решении того или иного вопроса, и мнение сотрудника уже не уйдет на второй план.

Мотивацией к участию в данной рубрике послужит «внутренняя валюта» с символикой компании. Данная валюта будет иметь определенный вес, которую можно будет обменивать на соответствующие бонусы, например, пополнить свою долю в акционировании. Получить такую валюту можно будет за ценную идею и в ходе единогласного решения.

Таким образом, данные рекомендации направлены, в первую очередь, на совершенствование организационной культуры, что поможет новым работникам плавно входить в компанию, знакомится с предлагаемыми условиями, вливаться в коллектив, осознавать своё место в структуре. Во-вторых, предлагаемые рекомендации позволят достичь взаимопонимания с

непосредственным руководством. В-третьих, данный проект подразумевает и мотивационную составляющую как для администрации, так и для подчиненных, что в свою очередь поможет избежать организационного сопротивления со стороны персонала.

Список литературы

1. Александрова Н.А., Машьянова Е.Ю. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями // Дискуссия. – 2012. – №10.
2. Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. Организационная культура. – Екатеринбург: УрГУПС, 2012. – 99 с.
3. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура: учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПб гос. ин.-эк. ун-т, 2011. – 294 с
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. / пер. с англ.; С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2014. – 824 с
5. Спивак В. А. Организационная культура. – СПб. : Изд-во «Нева», 2012. – 224 с
6. Шаталова Н., Александрова Н.А., Галюк А.Д., Шестопалова О.Н. Социальные технологии как важнейший элемент механизма управления персоналом // Кадровик. 2010. № 5-1. С.64-69.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб : Питер, 2012. – 336 с
8. Шестопалова О.Н., Окунева Т.В. Роль университета в образовательных и профессиональных траекториях современной молодежи // Вестник УрГУПС. 2015. №2 (30). С.100-107.